

Monika Jurić

Razvoj i njegovanje organizacijske kulture

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MONIKA JURIĆ
RAZVOJ I NJEGOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE
DEVELOPING AND FOSTERING ORGANIZATIONAL CULTURE
ZAVRŠNI RAD

Čakovec, lipanj 2015.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA

MONIKA JURIĆ
RAZVOJ I NJEGOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Mirjana Trstenjak, mag. oec.

Čakovec, lipanj 2015.

Izjavljujem da sam ovaj završni rad izradila samostalno uz pomoć navedene literature.

Zahvala: Zahvaljujem mentorici Mirjani Trstenjak na savjetima i pomoći.

Također zahvaljujem generalnom direktoru Lifeclass terme Sveti Martin na Muri Branimiru Blajiću, direktoru poduzeća Sportivi d.o.o Franji Cikaču, njegovom sinu Ivici Cikaču i svojoj sestri Tihani Jurić na svim savjetima i pomoći u svezi s mojim radom.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJAM I DEFINICIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	2
3. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	3
4. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	4
5. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	5
6. MODELI, VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	7
6.1. Modeli organizacijske kulture	7
6.2. Vrste organizacijske kulture.....	8
6.3. Tipovi organizacijske kulture.....	9
6.3.1. Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture	9
6.3.2. Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture	10
6.3.3. Scholzova tipologija organizacijske kulture.....	11
6.3.4. Handyjeva tipologija organizacijske kulture	11
7. MJERENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	13
8. STVARANJE I ODRŽAVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	15
9. PRIMJERI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	18
9.1. Lifeclass terme Sveti Martin na Muri.....	18
9.2. Sportivi d.o.o.....	25
9.3. Google	27
9.4. McDonalds	28
9.5. Usporedba opisanih primjera	30
10. ZAKLJUČAK	36
LITERATURA.....	37

SAŽETAK

Tema ovog rada je razvoj i njegovanje organizacijske kulture. Organizacijska kultura je skup uvjerenja, normi i običaja koja je potrebna u radu poduzeća. Ključni je činitelj za uspjeh organizacije. Organizacijska kultura utječe na međuljudske odnose i produktivnost rada. Organizacijsku kulturu najviše mora razvijati glavni direktor, a pritom i ostali zaposlenici organizacije.

U svezi s organizacijskom kulturom, Shein (1992.) navodi sljedeće: „Čini se da na radnom mjestu današnjice uloga kulture u utjecanju na ponašanje zaposlenika poprima sve veće značenje. Kako su organizacije proširile raspon kontrole, „spljoštile“ strukture, uvele timove, smanjile formalizaciju te osnažile zaposlenike, zajedničke vrijednosti koje karakterizira snažna kultura osiguravaju usmjerenost prema svih u istom pravcu“.

KLJUČNE RIJEČI: organizacija, organizacijska kultura, uvjerenja, norme, običaji, direktor, zaposlenici

1. UVOD

Organizacijska kultura utječe na međuljudske odnose i na produktivnost rada. Organizacijsku kulturu najviše mora razvijati glavni direktor, a pritom i ostali zaposlenici organizacije. Kultura je važna za poslovnu strategiju jer utječe na njezin izbor i predstavlja način na koji se strategija izvršava.

Ovaj rad je koncipiran u deset cjelina, a obrađuje organizacijsku kulturu, te se opisuju funkcije, vrste, modeli i tipovi organizacijske kulture. Rad opisuje oblikovanje, mjerenje i održavanje organizacijske kulture. Potrebno je istaknuti važnost razvijanja organizacijske kulture kako bi djelatnici bili zadovoljni obavljanjem svojeg posla, a direktor zadovoljan radom svojih djelatnika.

Praktični dio ovog rada temelji se na primjerima organizacijske kulture u Lifeclass termama Sveti Martin na Muri (u nastavku teksta Toplice), poduzeću Sportivi d.o.o, organizaciji Google te u McDonaldsu. Opisivanjem kulture koja se nalazi u Toplicama i u poduzeću Sportivi d.o.o pokazat će se kako direktor i zaposlenici njeguju svoju kulturu. Proveden je intervju s generalnim direktorom Lifeclass terma Sveti Martin na Muri, Branimirom Blajićem i s direktorom poduzeća Sportivi d.o.o., Franjom Cikačem.

Predmet i cilj rada

Cilj ovog rada je upoznati se s organizacijskom kulturom, njezinim razvijanjem i njegovanjem. Poseban naglasak bit će stavljena na organizacijsku kulturu u Toplicama, poduzeću Sportivi d.o.o, Googleu te u McDonaldsu. Uz pomoć prikupljenih podataka iz intervju s direktorima navedenih organizacija utvrdit će se kako se razvija i njeguje organizacijska kultura. Usporedit ćemo organizacijske kulture navedenih organizacija.

Izvori podataka

Glavni koncept ovog rada bit će temeljen na literaturi hrvatskih i svjetskih teoretičara, a manjim će dijelom biti popraćen elektroničkom literaturom. Za navedenu tematiku provedeni su intervjui u ranije spomenutim organizacijama.

2. POJAM I DEFINICIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Postoje mnoga tumačenja poimanja organizacijske kulture, a u nastavku slijede neke od definicija različitih autora.

Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, a ona usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koje ju sačinjavaju. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Organizacijska kultura se odnosi na način kako zaposlenici percipiraju karakteristike kulture neke organizacije. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Kultura poduzeća važna je i za pojedinca u organizaciji i za poslovnu strategiju. Pojedinaac se može prilagoditi kulturi i može biti uspješan u njoj, a ako se ne uspije prilagoditi kulturi trebao bi napustiti organizaciju. Kultura je važna za poslovnu strategiju jer utječe na njezin izbor i predstavlja način na koji se strategija izvršava. Implementacija i izvršenje poslovne strategije važni su za uspjeh poduzeća. Ukoliko se dobro znaju elementi organizacijske kulture i mogu se dobro uskladiti s ciljevima organizacije, tada će organizacija biti uspješna. (Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

3. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Prema Armstrongu (Žugaj, Cingula, 1992.) postoje tri važna elementa organizacijske kulture. To su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti su ono što bi se trebalo dogoditi, povjerenje i poštovanje između zaposlenih u organizaciji. Vrijednost je i zadovoljstvo suradnika te vanjskih poslovnih partnera kao i financijska stabilnost poslovne organizacije. Organizacijska klima je radna okolina koja se temelji na odnosima zaposlenih. Organizacijska kultura je vrlo važna jer se iz nje mogu vidjeti pozitivne i negativne strane koje utječu i na rad zaposlenika.

Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u organizaciji. Ovdje postoje dva stila, a oni su autokratski i demokratski. Autokratski stil je takav u kojem menadžer ne komunicira s podređenima i sam donosi odluke. U demokratskom stilu menadžer se prema svojim zaposlenicima ponaša prijateljski, savjetuje se s njima te na temelju njihovog razmišljanja donosi odluke.

Elementi se također mogu podijeliti na vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje, rituale, jezik, komunikacije i simbole. Vrijednosti su bitne za opstanak i razvoj organizacije, dok norme mogu biti pisane i nepisane, a pokazuju kakvo ponašanje se očekuje te što se nagrađuje ili kažnjava. Stavovi i uvjeravanja obuhvaćaju načela organizacije. Običaji i rituali su stalni oblici ponašanja. Jezik je znak određenog socijalnog statusa zaposlenika u organizaciji, a komuniciranjem svaki zaposlenik izražava svoj identitet. Simboli su sastavni dio organizacijske kulture i čine vizualizaciju organizacije. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

4. FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Prema autorima Žugaj, Bojanić- Glavica, Brčić, Šehanović (2004.), navedene su neke važne funkcije organizacijske kulture, koje slijede u nastavku.

Funkcije:

- uloga stvaranja razlika između jedne organizacije i drugih organizacija
- prenošenje identiteta članovima organizacije
- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacijom upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne
- pokazivanje članovima kako se odnositi međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom

Navedene funkcije nalaze se u svakoj organizaciji, a na temelju njih organizacijska kultura može utjecati pozitivno ili negativno na rad organizacije. Dobro poznavanje funkcija organizacijske kulture oblikuje kulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima te utječe na angažiranost zaposlenika organizacije.

5. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Prema brojnim tumačenjima, organizacijska kultura nastala je pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika. U nastavku rada biti će nabrojeni vanjski i unutarnji čimbenici organizacijske kulture. (Ivan Matić, 2005.)

Vanjski čimbenici (čimbenici okoline):

- društveno- kulturni čimbenici
- političko- pravni čimbenici
- tržište
- kupci i konkurencija
- dostupna tehnologija koju organizacija može koristiti, ali ju ne koristi

Unutarnji čimbenici:

- ciljevi i strategija
- tip tehnologije koju organizacija koristi
- zadaci organizacije i ljudi
- ljudi

U nastavku rada slijedi opis vanjskih i unutarnjih čimbenika. Važno je naglasiti da vanjski čimbenici djeluju nenajavljeno te traže da se poduzeće njima prilagođava. Pod institucionalne uvjete spadaju društveno- kulturni i političko- pravni čimbenici koji su dominantni faktori oblikovanja organizacijske kulture. Kao jedan od važnijih čimbenika, tržište se dijeli na tržište nabave i tržište prodaje. Kupac je važan čimbenik zbog toga što je njemu sve podređeno, a menadžment svoju poslovnu strategiju prilagođava upravo njemu. Konkurencija je sve više prisutna u oblikovanju organizacijske kulture. Snažan utjecaj na organizaciju ima i razvoj nove tehnologije.

Unutarnji čimbenici oblikovanja su pod kontrolom poduzeća. Ciljevi i strategija su jedan od najvažnijih čimbenika za oblikovanje organizacijske kulture. Ciljevima se određuje budućnost organizacije, a strategija je plan za međusobnu interakciju organizacija s konkurentskom okolinom radi postizanja organizacijskih ciljeva. Zadatak predstavlja dodijeljeni posao koji treba izvršiti u svrhu ostvarenja zadanih ciljeva cjelokupne organizacije. Tehnologija je pojam koji uključuje strojeve, radne ili

proizvodne postupke. S novim tehnologijama dolazi do rasta i razvoja organizacije. Ljudi i ljudski potencijali imaju veliku ulogu u oblikovanju organizacijske kulture. Zaposleni utječu na oblikovanje kulture putem sastava radne snage i putem vrijednosti, stavova te potreba zaposlenih. (Ivan Matić, 2005.)

Oblikovanje organizacijske kulture provodi se utvrđivanjem vrijednosti, klime i upravljačkog stila. Najprije se moraju utvrditi temeljne pretpostavke na kojima počiva organizacija. Tu se ubraja prikladno definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta, prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, konkurenciji, državnoj upravi, odnos prema odabiru zaposlenih i njihovu napredovanju u organizaciji te stav prema organizaciji i njezinu ustrojstvu. Oblikovanje organizacijske kulture počinje prilikom osnivanja organizacije, kada osnivači postavljaju misiju te ideje o tome kakva organizacija mora biti i čemu mora težiti. (M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

6. MODELI, VRSTE I TIPOVI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura se može podijeliti na modele, vrste i tipove koji će u nastavku rada biti nabrojani i opisani. Modeli koji su navedeni u radu su: Parsonsov „AGIL“ model, Ouchijev model i Peters-Watermanov pristup. Od vrsta organizacijskih kultura opisane su dominantna kultura i supkultura, jaka i slaba kultura, jasna i nejasna kultura, izvrsna i užasna kultura, postojana i prilagodljiva kultura, participativna i neparticipativna kultura. Od najvažnijih tipova organizacijskih kultura važne su Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture, Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture, Scholzova tipologija organizacijske kulture i Handyjeva tipologija organizacijske kulture.

6.1 Modeli organizacijske kulture

Prema autorima Žugaj, Bojanić- Glavica, Brčić, Šehanović (2004.), modeli organizacijske kulture se dijele na tri najvažnija modela koja su opisana u radu, a to su: Parsonsov „AGIL“ model, Ouchijev model i Peters-Watermanov pristup. U nastavku rada slijedi opis navedenih modela.

Moorhead i Griffin (1989.) navode tri primjera modela organizacijske kulture:

- a) Parsonsov „AGIL“ model
- b) Ouchijev model
- c) Peters-Watermanov pristup

U nastavku slijedi kratki opis navedenih primjera.

Parsonsov „AGIL“ model je usmjeren na objašnjavanje i razumijevanje sadržaja i vrijednosti u kulturnom sustavu. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Ouchijev model je dobio ime po svojem autoru Ouchiju. Intervjuirao je predstavnike dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD-u i Japanu. To mu je omogućilo da dođe do spoznaje na temelju čega je postavio svoju teoriju „Z“. Teorija

„Z“ predstavlja hibridni model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.

Peters-Watermanov pristup ističe kako su organizacijska kultura i korporacijska kultura usko povezane. Peters i Waterman su bili prvi koji su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih faktora uspjeha organizacija. (I. Knez, 2013.)

6.2 Vrste organizacijske kulture

Postoji nekoliko vrsta organizacijske kulture, a to su:

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i neparticipativna kultura

Dominantna kultura je kultura koja dijeli mišljenja većine članova organizacije, te ukazuje na temeljne vrijednosti koje su zajedničke svim djelatnicima organizacije.

Jaka kultura nije sklona promjenama te je prepoznatljiva po tome što stalno koristi svoje simbole.

Slaba kultura je kultura koja nije podržavana od članova te je suprotna od jake kulture.

Jasna kultura je prepoznatljiva po korištenju svojih simbola zaposlenicima i ljudima izvan organizacije.

Nejasna kultura je ona koju zaposlenici ne mogu prepoznati i ne mogu je opisati.

Izvrsna kultura je kultura koju je moguće prepoznati po planiranju života organizacije, komunikaciji između zaposlenih, menadžera.

Užasna kultura je suprotnost od izvrsne kulture, a prepoznatljiva je po radnoj klimi koja je neugodna te po kriznom menadžmentu.

Postojana kultura je kultura koja posluje u stabilnoj okolini, dok je **prilagodljiva kultura** ona u kojoj poduzeća djeluju u promjenjivoj okolini.

Participativna kultura je ona u kojoj su zaposlenici većinom uključeni u proces donošenja odluke, a **neparticipativna kultura** je kultura gdje samo menadžment donosi odluke, bez traženja mišljenja zaposlenika organizacije. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

6.3 Tipovi organizacijske kulture

U radu će se analizirati četiri tipa organizacijske kulture koji slijede u nastavku.

1. Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture
2. Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture
3. Scholzova tipologija organizacijske kulture
4. Handyjeva tipologija organizacijske kulture (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

U nastavku će kratko biti opisana navedena četiri tipa organizacijske kulture.

6.3.1. Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture

Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture se određuje prema dvjema glavnim značajkama koje slijede u nastavku (Deal i Kennedy, 1982.):

- a) vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka,
- b) visini rizika nekog posla

Obje značajke podijeljene su na dva dijela, na brzu i sporu povratnu informaciju te na visoki i mali rizik.

Deal i Kennedyjeva tipologija navodi četiri tipa organizacijske kulture, koja slijede u nastavku rada.

- a) kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura
- b) kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura
- c) kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura
- d) procesna kultura (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

U nastavku slijedi kratak opis navedena četiri tipa organizacijske kulture.

- a) Kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura opisuje ideje pojedinca koje dolaze u prvi plan, dok je timski plan manje značajan. Svaki neuspjeh se kritizira, a novi djelatnici se moraju prilagoditi radnoj okolini u kojoj su bitni samo vlastiti interesi. Karakterizira je visok rizik i brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.
- b) Glavne značajke kulture „kruha i igara“ ili tvrde kulture su timski rad, užurbanost i prijateljstvo. Organiziraju se okupljanja zaposlenih kako bi zaposlenici bili motiviraniji. Jezik je prepun zagonetnih skraćenica, a često se upotrebljavaju izrazi iz svijeta sporta kao „poluvrijeme“ ili „crveni karton“. Karakterizira ju mali rizik i brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.
- c) Glavne značajke kulture „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektne kulture su pažljivost, staloženost, promišljenost, racionalnost te velika ulaganja. Glavni rituali su sjednice različitih hijerarhijskih rangova sa strogim pravilima dnevnog reda i udjela u diskusiji. Odijevanje je neupadljivo i korektno, a iskazivanje emocija je strogo zabranjeno.
- d) Glavne značajke procesne kulture su diskretno i savršeno izvršenje zadataka, niska tolerancija prema greškama, nepovjerenje, besprijekoran rad i osiguranje pozicije zaposlenih. U organizaciji se nalaze specifični simboli koji služe za motiviranje djelatnika. Karakterizira ju mali rizik i spora povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka. Jezik je korektan i pun detalja. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

6.3.2 Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture

Edwards i Kleinerova tipologija (Bubble,1997.) organizacijske kulture se temelji na brizi o ljudima i brizi za učinak.

Spomenuta tipologija navodi četiri tipa organizacijske kulture, koji slijede u radu.

1. Ravnodušan tip organizacijske kulture
2. Brižan tip organizacijske kulture
3. Strog tip organizacijske kulture
4. Integrativan tip organizacijske kulture (Buble et.al.,1997.)

U nastavku rada bit će opisana četiri tipa organizacijske kulture prema Edwardsovoj i Kleinerovoj tipologiji.

- a) Ravnodušan tip organizacijske kulture je vezan za organizacije koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa. Glavna karakteristika joj je potpuni izostanak vizije.
- b) Brižan tip organizacijske kulture je orijentiran na ljude i brizi za ljude. Njegove značajke su edukacija zaposlenika, organizacijski sklad i timski rad.
- c) Strogi tip organizacijske kulture je orijentiran na ostvarenje i postizanje željenog uspjeha. Koriste se sposobnosti pojedinaca. Glavne značajke su visok stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvaren uspjeh.
- d) Integrativan tip organizacijske kulture objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak. Glavne značajke kulture su vođenje izazovnih poslova, visoki stupanj odgovornosti te nagrađivanje za postignute uspjehe. (M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

6.3.3 Scholzova tipologija organizacijske kulture

Scholzova tipologija (Scholz, 1987.) organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije koje slijede u nastavku. Prva dimenzija je sklonost organizacije k stabilnosti. Druga dimenzija se temelji na unutarnjem stanju organizacije, načinu odlučivanja i rješavanju problema. Treća dimenzija vezana je za odnose organizacije s okolinom. (M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

6.3.4 Handyjeva tipologija organizacijske kulture

Navedena tipologija organizacijske kulture opisuje četiri tipa organizacijske kulture (Harrison, 1972.) te će oni biti navedeni u nastavku rada.

Četiri tipa organizacijske kulture:

- 1. Kultura moći
- 2. Kultura uloga
- 3. Kultura zadataka
- 4. Kultura osoba (M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

U nastavku rada bit će opisana četiri tipa organizacijske kulture prema Handyjevoj tipologiji organizacijske kulture.

- a) U kulturi moći prisutan je utjecaj središnje figure i ekipe stručnjaka oko nje. Središnja figura je aktivna ličnost koja određuje pravila i procedure te komunicira sa cijelom ekipom stručnjaka koju je postavila oko sebe. Naglasak je na postignutim rezultatima i orijentaciji na ljude.
- b) U kulturi uloga ljudi se ne promatraju kao pojedinci već kao nositelji uloga. Naglasak se stavlja na formalna pravila i procedure. Glavne značajke ove kulture su logika, racionalnost i formalnost.
- c) U kulturi zadataka ljudi rade u grupi i projektnom timu u kojem dijele vještine i odgovornost. Organizacijska klima je topla i prijateljska jer u obavljanju poslova svi sudjeluju i međusobno imaju povjerenje jedni u druge. Poštuju se sposobnosti pojedinaca, a ne godine života ili radni staž. Problemi vezani za ovu kulturu su problemi kontrole, problemi resursa i problemi skupoće. Problem kontrole se temelji na raspodjeli odgovornosti na više djelatnika koji rade u grupi, stoga je na taj način otežano utvrđivanje pojedinačne odgovornosti. Problem resursa pojavljuje se kada ne postoji dovoljno resursa, a tada se javljaju tendencije prema standardnim mehanizmima i metodama kontrole, što znači mijenjanje organizacijske kulture u birokratsku kulturu. Problem skupoće je prisutan kada se koristi projektni rad jer se radi o alociranju resursa i ljudi, što poskupljuje poslovanje. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)
- d) Kultura osoba na prvo mjesto stavlja individualce, a ne svrhu organizacije. Središnja točka su pojedinci, a pomoćni instrumenti su struktura i organizacija.

7. MJERENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kako bismo promijenili organizacijsku kulturu trebamo imati sustav pomoću kojeg možemo izmjeriti sadašnje stanje, a da bismo ga mogli usporediti sa stanjem u budućnosti. Mijenjanje kulture neke organizacije je iznimno teško, ali i moguće. Promjene u kulturi najčešće se događaju kada postoje određeni uvjeti, a to su dramatična kriza, fluktuacija u rukovodstvu, mlade i male organizacije, ili slabe kulture. Dramatična kriza je šok koji potkopava status quo i dovodi u pitanje relevantnost trenutne kulture. Neočekivano financijsko pogoršanje, gubitak glavnog klijenta i dramatični tehnološki proboji konkurenata najčešći su primjeri takvih kriza. Do fluktuacija u rukovodstvu dolazi kada novo vrhovno rukovodstvo može ponuditi alternativnu skupinu temeljnih vrijednosti, odnosno kada se može percipirati kao sposobnije za rješavanje krize. Mlade i male organizacije opisuje sljedeća tvrdnja: što je organizacija mlađa, to je njezina kultura manje ukorijenjena. Ako je organizacija mala, rukovodstvu je lakše prenositi nove vrijednosti. Slabe kulture su podložnije promjenama nego što su to one jake. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Praktičari mjere različite karakteristike učinaka. Organizacijsku kulturu je teško mjeriti jer se moraju ispitati svi članovi grupe kako bi se dobila određena predodžba o organizacijskoj kulturi. Kada su ispitani svi članovi grupe postoji opasnost od skupljanja isključivo osobnih izjava o organizacijskoj kulturi.

Slijede neke od pretpostavki mijenjanja organizacijske kulture.

Pretpostavke mijenjanja organizacijske kulture:

1. Utvrditi potrebu za mijenjanjem
2. Pronaći odgovarajuće metode za promjene
3. Implementirati novu kulturu (Darko Golner, 2002.)

Rousseau (Cooper, 1995) daje pet bitnih elemenata kulture koji ističu razlog zbog kojeg je organizacijsku kulturu teško mjeriti, a koji će u daljnjem nastavku biti navedeni i opisani.

1. Organizacijska kultura je društveni proces ostvaren kroz niz pojedinaca.

2. Elementi kulture razlikuju se toliko koliko su svjesno doživljeni od pojedinih članova. Pojedini članovi neke elemente doživljavaju drugačije od ostalih članova, dok ostali članovi doživljavaju druge elemente na poseban način.
3. Poteškoća kod mjerenja jest u tome što je promatrač došao izvan organizacije i ne može odmah razumjeti elemente organizacijske kulture određene organizacije.
4. Postoji i poteškoća kada članovi organizacije nisu na isti način uključeni u organizaciju.
5. Poteškoća je subjektivan stav istraživača prilikom ujedinjenja rezultata – svaki pojedinac ima svoje mišljenje vezano za organizacijsku kulturu te je na istraživaču da donese zajedničku karakteristiku tih razmišljanja (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Prema Sheinu (Cooper, 1995.), mjerenje je dug i težak proces koji sadrži deset koraka. U nastavku rada bit će nabrojeno deset koraka procesa.

1. Ulaz u organizaciju i pripremanje na iznenađenje
2. Sustavno promatranje i provjeravanje cijele organizacije
3. Pronalaženje motiviranog člana grupe
4. Otkrivanje sitnih dijelova organizacije i pronalaženje skrivenih informacija
5. Zajedničko istraživanje kako bi se pronašla objašnjenja za neke pojave
6. Definiranje hipoteza
7. Sustavna provjera utvrđivanja dobivenih podataka
8. Kretanje prema razinama pretpostavki
9. Mjerenje osobina
10. Formalni pismeni opis (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

8. STVARANJE I ODRŽAVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Osnivači organizacije imaju najveći utjecaj na njezinu kulturu. Imaju viziju kakva bi morala biti organizacija. Mala veličina karakterizira nove organizacije i olakšava osnivačima predstavljanje njihove vizije svim članovima organizacije. Stvaranje organizacije odvija se na tri načina, koji slijede u nastavku.

1. Osnivači zapošljavaju i zadržavaju zaposlenike koji razmišljaju i osjećaju na sličan način kao i osnivači
2. Osnivači socijaliziraju svoje zaposlenike kako bi mislili i osjećali kao oni
3. Vlastito ponašanje osnivača djeluje kao uzor koji potiče zaposlenike da se s njima identificiraju i usvoje njihove stavove, vrijednosti i pretpostavke

Kada je organizacijska kultura uspostavljena potrebno je njezino održavanje. Održavanje se postiže kroz korake koji slijede u nastavku:

- proces selekcije
- kriterije procjenjivanja performanse
- djelatnosti obučavanja i usavršavanja
- postupke promaknuća
- akcije vrhovnog rukovodstva
- metode socijalizacije (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Slijedi kratak opis koraka pomoću kojih se postiže održavanje.

Kod selekcije važno je identificirati i zaposliti pojedince koji imaju znanja, vještine i sposobnosti za uspješno obavljanje poslova u organizaciji. Identificirat će se više kandidata koji zadovoljavaju uvjete radnoga mjesta. Nadalje, analizirat će se kako se pojedini kandidat uklapa u organizaciju, što dovodi do zapošljavanja kandidata čije vrijednosti odgovaraju organizaciji. Proces selekcije daje kandidatima korisne informacije o organizaciji. Kandidate uče o organizaciji. Ako kandidati uoče sukob između vlastitih vrijednosti i vrijednosti organizacije, mogu se sami udaljiti od organizacije. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Vrhovno rukovodstvo postavlja norme koje se filtriraju prema dolje kroz organizaciju, određuju je li preuzimanje rizika poželjno te koliko slobode menadžeri trebaju dati zaposlenicima. Ono daje naputke kako se treba odijevati te koje se akcije isplate kod povišica plaća, promaknuća i drugih nagrada. Socijalizacija opisuje kako novi zaposlenici nisu potpuno upoznati s organizacijskom kulturom i kako postoji mogućnost da će poremetiti uspostavljena vjerovanja i običaje. Organizacija nastoji pomoći zaposlenicima da se prilagode organizacijskoj kulturi. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Prema Robbinsu (1995.), postoje tri koraka održavanja organizacijske kulture. U nastavku rada bit će nabrojeni spomenuti koraci.

- proces selekcije
- postupci glavnih direktora
- metode i postupci socijalizacije (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

U daljnjem nastavku rada bit će opisana prethodno navedena tri koraka održavanja organizacijske kulture.

Procesom selekcije organizacija daje mogućnost pojedincima kod zapošljavanja da sami odustanu od zapošljavanja u organizaciji u slučaju da ne dijele ista razmišljanja i vrijednosti kao organizacija. Glavni direktor donosi sve odluke vezane za zaposlenike i njihov rad. Novi zaposlenici moraju se prilagoditi organizacijskoj kulturi organizacije, što se naziva socijalizacijom.

Socijalizacija je sastavljena od tri faze, koje će biti nabrojene i prikazane na slici 1. u nastavku rada.

1. faze predulaska
2. faze susreta
3. faze preobrazbe (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Slijedi kratak opis triju nabrojanih faza socijalizacije. Kao što prikazuje slika 1, koja je prikazana u nastavku rada, u prvoj fazi, fazi predulaska, novi zaposlenik dolazi s brojnim očekivanjima i određenim stavom o organizaciju u kojoj će raditi. U njoj novi zaposlenik uči prije nego što pristupi organizaciji. U drugoj fazi, fazi susreta, novi

zaposlenik se upoznaje s organizacijom. Novi zaposlenik otkriva kakva je nova organizacija i suočava se s mogućim razlikama između njegovih očekivanja i očekivanja organizacije. U trećoj fazi, fazi preobrazbe, novi zaposlenik se prilagođava normama, pravilima organizacije, svojoj radnoj grupi te cijeloj organizaciji.

Slika 1. *Model socijalizacije*



Izvor: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge: **Organizacijsko ponašanje**, MATE d.o.o, Zagreb, 2009., str. 584.

Utjecaj menadžmenta na organizacijsku kulturu

Menadžer je glavna osoba koja mora uspostaviti dobru organizacijsku kulturu, razvijati ju te održavati. Menadžer bi se morao baviti podjelom poslova, usklađivanjem ljudskih i materijalnih resursa te ukazivanjem na konkretne zadatke. Posebno se naglašava da kada djelatnici nisu motivirani dovoljno za posao koji obavljaju, organizacija neće biti uspješna. Zaključuje se da je organiziranje dobro djelovanje ljudi i zadataka te se na taj način mogu uspješno riješiti svi zadaci i problemi zaposlenika kako bi se postigli željeni ciljevi.

9. PRIMJERI ORGANIZACIJSKE KULTURE

U nastavku rada opisana su četiri primjera organizacijske kulture, a to su organizacijske kultura u Lifeclass terme Sveti Martin na Muri, Sportiva d.o.o, Google i McDonalds. Primjer Toplica opisan je u radu zbog toga što su vrlo poznate kao turističko odredište, pogodne su za odmor i relaksaciju, a imaju visok status i ugled. Sportivi d.o.o. je opisan prvenstveno zbog toga što autor rada ima poznanika u navedenom poduzeću, a i vrlo je dobar primjer koji otkriva razlike u odnosu na ostale primjere, budući da je poduzeće malo i nema velik broj radnika. Google i McDonalds su uzeti zbog toga što je o njima nađeno mnogo informacija i podataka u literaturi, kao i zbog toga što su one svjetski poznate organizacije za koje se zna da uspješno posluju.

9.1 Lifeclass terme Sveti Martin na Muri

Lifeclass terme Sveti Martin na Muri su destinacija koja se nalazi u kontinentalnoj Hrvatskoj, a turistima služi za odmor, uživanje, opuštanje, wellness, sport, kongrese i team building. Njeni posjetitelji mogu doživjeti vrhunsku gastronomsku ponudu uz predivnu okolinu. Centar resorta čini kompleks zatvorenih bazena s termalnom vodom, ljetni aquapark, wellness centar i gastronomski punktovi te novi golf teren. Pored smještajne ponude Apartmana Regina sa 120 apartmana, od 2009. godine resort uključuje smještaj u Hotelu s četiri zvjezdice, „Spa Golfer“, kapaciteta 320 kreveta (151 moderno opremljena soba i 6 *suitova*). U sklopu hotela nalazi se luksuzni wellness centar na 1.800 kvadrata koji uz holističke programe, individualni pristup te modernu opremu pruža jedinstvo duha i tijela. Educirano i ljubazno osoblje završni je dodir kojim jedinstveni wellness centar postaje čaroban izvor ljepote i užitka. (<http://www.spa-sport.hr/hr/o-nama/resort>)

Lifeclass terme Sveti Martin su bile poznate pod nazivom Toplice Vučkovec. Povijest Toplica je započela prije 100 godina kada je jedna englesko-mađarska tvrtka krenula u istraživanja u potrazi za naftom. Naftu nikada nisu pronašli, a umjesto nafte potekla je termalna voda. Osim promjene imena, Toplice su prerasle u resort koji uz termalno kupalište nudi i brojne druge sadržaje, od kojih je najpoznatije apartmansko naselje Regina te Hotel Spa Golfer 4*. (Spa & Sport Resort Sveti Martin)

Generalni direktor Toplica je Branimir Blajić, koji je na navedenoj poziciji od početka 2014. godine. Zamijenio je nekadašnjeg direktora, Austrijanca Thomasa Temmela. Cilj Toplica je promovirati zdrav životni stil, u kojem je glavna vizija: *Svijet zdravih užitaka*. Misija Toplica jest: *Nadmašiti očekivanja gostiju i ugađati njihovim željama na zdrav i po okolinu siguran način*. (Spa & Sport Resort Sveti Martin)

Proveden je intervju s Branimirom Blajićem te će se u nastavku rada opisivati organizacijska kultura Toplica i navest će se pitanja koja su postavljena tokom intervjuja. Pitanja tijekom intervjuja bila su sljedeća: Koje su zadaće generalnog direktora? Koji su ciljevi? Kakva je organizacijska kultura unutar Toplica? Možete li navesti neke rituale, čimbenike i simbole organizacije? Kako motivirati zaposlenike? Imate li novosti vezane za motivaciju zaposlenika u navedenim Toplicama? Možete li opisati zaposlenike? Je li potrebna edukacija zaposlenika i kakva? Koja su pravila u organizaciji? Postoji li mogućnost zapošljavanja novih ljudi?

Promoviranje kulture prema viziji *Svijet zdravih užitaka* dovodi goste u Toplice. Takva organizacijska kultura koja se temelji na viziji dovodi do pitanja što bi djelatnicima moralo biti važnije od plaće? Odgovor je zdrav život kao stil života. Stoga su vizija i misija Toplica sastavljene prema viziji i misiji djelatnika kojima je zdrav život važniji od plaće. Prije svega zdravlje je vrlo bitno, stoga sav rad u Toplicama mora biti temeljen na zdravlju, kako za svo osoblje, tako i za okolinu i goste Toplica.

U nastavku bit će navedene specifične vještine zaposlenika.

Specifične vještine:

- poznavanje stranih jezika
- komercijalne vještine
- stručna znanja iz područja hotelijerstva i ugostiteljstva

Zaposlenici terma su radišni i odgovorni, stoga svoj posao rade s ozbiljnošću i motivirano. Malen nedostatak je taj što je većina zaposlenika radila samo u navedenim Toplicama cijeli svoj radni vijek. Iz tog razloga svaki se tjedan šalje četvero zaposlenih u hotele i objekte koje posjeduju, i to u Portorož, kako bi vidjeli i stekli iskustva i u drugim destinacijama. Na taj način zaposlenici proširuju svoja znanja i vještine te napreduju u radu. Moralo bi se poraditi na edukaciji zaposlenih na način da ih se pošalje

u destinacije gdje su standardi puno viši, i to na pet dana, kako bi usavršili svoja znanja i kako bi stekli iskustvo.

Zaposlenici prolaze kroz mnoge edukacije koje se provode u prostorima Toplica. Zaposlenici prolaze i kroz razne tečajeve, kao što su tečaj njemačkog jezika, tečaj za barmene, edukacije o prodaji, menadžmentu i reklamacijama. Zapošljavanje novih ljudi je selekcijski postupak koji se sastoji od formalne selekcije na temelju dostavljenog životopisa. Nadalje, slijedi razgovor upoznavanja koji je komisijskog tipa, a u kojem se procjenjuje prvi dojam, zainteresiranost, motiviranosti i osobnost kandidata.

U nastavku selekcijskog postupka slijedi testiranje. Najbolji se kandidati nakon testiranja izabiru kako bi išli u drugi krug razgovora s vodećim osobama iz odjela u kojem bi kandidat trebao raditi. Taj se razgovor koristi kao prilika za upoznavanje kandidata s hotelskom kućom. Ukoliko kandidat zadovolji kriterije u tom krugu selekcije slijedi zapošljavanje.

Zapošljavaju se ljudi koji su vješti i jaki u komunikaciji, uklapaju se u razgovor i razumiju njegovu tematiku. Novi zaposlenik ne treba biti isključivo sportaš, ali opisana politika Toplica trebala bi mu se svidjeti te bi ju on morao provoditi. Karakteristike novog djelatnika su jaka želja i volja za rad, prilagodljivost, spremnost na timski rad. Iskustvo nije prvo mjerilo za uzimanje novih djelatnika, ali direktor donosi odluku koga želi u organizaciji. Ako kandidata smatra osobom koja bi se mogla prilagoditi i uklopiti u takvu politiku kakvu oni provode, rado će ga zaposliti. Također, spremni su uložiti u ljude bez stručnih znanja s visokom željom za učenjem i radom. Međutim, ljudi koji puše i koji su pretili teže će se prilagoditi i uklopiti u organizaciju.

Glavni simbol organizacijske kulture Toplica jest sljedeća vizija: *Svijet zdravih užitaka*. Kroz programe se provlače sitni simboli. Koncipirani su programi koje djelatnici pohađaju dva puta tjedno. Djelatnici su aktivirani tako da na posao dolaze biciklom, muški djelatnici vježbaju, igraju nogomet, graničar ili tenis. U Toplicama su prisutna i sve češća predavanja o zdravoj prehrani.

Potpisani su ugovori s obiteljskim gospodarstvima za nabavu domaćih namirnica, što je vrlo važno za zdravu prehranu. Direktor se bavi zdravim načinom života, vozi bicikle, rute, vodi treninge te tako daje uzoran primjer svojim djelatnicima. Ukazuje da

ono što očekuje od drugih radi i on sam. Zaposlenici prolaze kroz tri vrste treninga i to „*In house*“¹ programe, edukacije od strane stručnih suradnika, *benchmarking*² i *team building* izlete³.

U organizaciji je razrađen sustav motivacije zaposlenika, sustav plaća i beneficija prema radnim mjestima. U njemu se nalazi i program nagrada i stimulacija za zaposlenike koji ostvaruju odlične rezultate. Djelatnici koji dolaze na posao biciklom dobivaju biciklističku majicu i slobodan dan. Na motivaciji zaposlenika radi se kroz sportski dio kao i putem uvjeta rada, tako da svi zaposlenici budu dio sporta i rekreacije. Proveden je Waycost izazov u kojem zaposlenici u roku od tri mjeseca rade na sebi, a tko postigne najbolji rezultat dobiva nagradu od sedam dana u hotelima u Portorožu. Oko 40 zaposlenika redovno vježba i radi na svojem zdravlju kako bi bili zdraviji i u boljoj formi.

Klasična simbolika nije toliko bitna koliko je bitno da sam direktor živi zdravim životom. Kao bazni simbol opisana je marketinška priča o Rudolfu Steineru, koji se rodio na međimurskim prostorima.

Poznati simbol je logotip Toplica, koji će biti prikazan na kraju teksta.

Norme ponašanja su također vrlo bitne za Toplice te će u nastavku biti navedene.

Karakteristične norme ponašanja:

- zaposlenik treba biti spreman za rad 15 minuta prije početka smjene
- dopuštena maksimalna brzina u naselju je 40 km/h
- za ulaz u objekt koristiti ulaze za osoblje
- pušenje je dozvoljeno u prostorijama za pušenje, izvan objekata i u prostorima koja nisu u vidokrugu gostiju
- prehrana se vrši u predviđenim blagovaonama i nije dozvoljeno koristiti gostinske prostore za prehranu osim uz odobrenje uprave

¹ In house programi- programi za provođenje aktivnosti kroz organizaciju wellness programa, animacijskih programa te sportskih programa unutar Toplica

² Benchmarking- mjerenje kvalitete politike organizacije, mjerenje poboljšanje njihovih proizvoda, usluga, programa i strategija

³ Team building izleti- izleti na koje idu zaposlenici Toplica kako bi se njihovo znanje poboljšalo, kako bi se unaprijedile njihove vještine i sposobnosti te kako bi bili motiviraniji za rad

- zaposlenik na radu mora nositi propisanu uniformu koja mora biti čista, ispeglana, bez vidljivih mrlja i ugodna mirisa
- piercing i tetovaže su dopušteni na mjestima koja nisu vidljiva
- nakit je dopušten, ali samo u klasičnim oblicima bez prenaplašenih boja i oblika
- naušnice smiju nositi samo zaposlenice (osim odjela kuhinje)
- šminka za osoblje koje radi s gostima je obvezatna i diskretna
- kosa treba biti uredna i čista, uvijek uredno počešljana
- brada i brkovi trebaju biti uredni i svježe obrijani
- korištenje hotelskih usluga dozvoljeno je u poslovne svrhe
- pub Potkova je objekt koji zaposlenici mogu koristiti i u privatne svrhe
- kava i napitci su dostupni na predviđenim aparatima u prostorima za prehranu zaposlenih
- vožnja gostinjskim liftom je dopuštena isključivo u slučaju prijevoza težih stvari
- biti nasmijan
- uvijek prvi pozdraviti gosta
- odgovor „Ne“ i „Ne znam“ zamijeniti s „Može“ i „Provjerit ću i javiti Vam odmah“
- tipkanje i javljanje na mobitel izvan poslovne svrhe je dozvoljeno samo u prostorima ureda, izvan vidokruga gostiju
- potrebno je komuniciranje s kolegama i prenošenje cjelovitih informacija (Spa & Sport Resort Sveti Martin)

Toplice imaju određene temeljne vrijednosti koje će biti navedene u nastavku.

Temeljne vrijednosti Toplica su:

1. Zdravlje i blagostanje
 - a) aktivan život
 - b) zdrava prehrana
 - c) zdravi užici
 - d) pozitivna energija
 - e) usluge visoke kvalitete
2. Održivost
 - a) briga za okolinu i prirodu

- b) briga za lokalnu kulturu
 - c) tradicija
 - d) stalan razvoj inovativnih rješenja
3. Jedinstveni doživljaji
- a) prepoznati želje gostiju
 - b) briga o detaljima
 - c) jednostavnost
 - d) prijateljstvo
 - e) gostoljubivost (Spa & Sport Resort Sveti Martin)

Važno je napomenuti da su Toplice 2013. godine organizirale putovanje za 60 najboljih radnika u trajanju od sedam dana po europskim hotelskim destinacijama u Austriji, Švicarskoj, Francuskoj i Italiji. Navedena tradicija će se pokušati nastaviti i sljedećih godina.

U Toplicama prisutna je jaka kultura, gdje se velika pozornost posvećuje zdravom načinu života, gostima, zaposlenicima, njihovom motiviranju i usavršavanju. Pokušava se na najbolji mogući način udovoljiti gostima te zadovoljiti njihove potrebe i želje. Po pitanju vlastitih stavova i uvjerenja, terme rade s visokom profesionalnošću i dosljednošću. Toplice stvaraju dobru komunikaciju s gostima i zaposlenicima. Zaposlenici si međusobno pomažu, dobri su u komuniciranju, prenose si važne informacije te na takav način lakše obavljaju vlastiti posao.

Jedan od glavnih simbola Toplica je njihov logotip, zaštitni znak po kojem su prepoznatljivi diljem svijeta, koji će biti prikazan ispod teksta te čiji opis slijedi u nastavku.

Slika 2. *Prvotni Logotip Lifeclass terma Sveti Martina na Muri*



Izvor: <https://www.facebook.com/TopliceSvetiMartin/photos/pb.120104741356303.-2207520000.1429790394./532605086772931/?type=3&theater>

Slika 3. *Logotip Lifeclass terma Sveti Martin na Muri*



Izvor: <http://www.spa-sport.hr/hr/terme-i-wellness?gclid=CObCnZecjMUCFQsUwwod0K8A3Q>

Logotip prikazan na slici 2 je bio prvotni logotip Toplica. Karakteriziraju ga boje koje simboliziraju prirodu i jednostavan, ali efektan tekst. Novi logotip Toplica, prikazan na slici 3, naizgled je drugačiji, ali njegova je poruka ostala ista. Prikazano je sunce kao simbol jedinstva s prirodom uz sažet tekst iz kojeg možemo ponešto zaključiti o njihovom statusu i ponudi. Sadrži naziv Lifeclass zbog toga jer su terme postale 01.01. 2014. član Lifeclass Hotels & Spa branda. U skupinu Lifeclass hotela uključuju se Lifeclass Portorož, Lifeclass Grand hotel Adriatic u Opatiji i Thai Si Royal Thai Spa & Hotel u Italiji.

9.2 Sportivi d.o.o

Proveden je intervju s direktorom poduzeća Sportivi d.o.o Franjom Cikačem. On je direktor navedenog poduzeća od samog početka, a to je bilo davne 1991. godine. Tijekom rada postavljena su sljedeća pitanja: Kakvi su zaposlenici? Kako ih motivirati? Kakva je organizacijska kultura? Postoje li određena pravila i ako da koja su? Možete li navesti simbole i tradiciju? Trebaju li se zaposlenici dodatno educirati? Kako je direktor zadovoljan s njihovim radom?

Poduzeće Sportivi d.o.o. nastalo je 1991. godine. Djelatnost tvrtke je zastupanje, veleprodaja i maloprodaja proizvoda nekoliko globalno poznatih sportskih i drugih marki. Prodaja se obavlja putem veleprodajnog skladišta i vlastite maloprodaje. Ugledno je trgovačko ime na hrvatskom tržištu u košarci, stolnom tenisu, kao i u prodaji dioptrijskih naočala. Surađuju sa sportskim buticima i megamarketima širom Hrvatske. Sjedište firme je u Varaždinu. Nude sljedeće brandove: Spalding, Sure Shot, Donic, Filtral, Trespass. (<http://www.sportivi.hr/index/o-nama>)

Poduzeće je malo, stoga što ima samo troje zaposlenih. Zaposlenici poduzeća su vrlo vrijedni, pokazuju inicijativu za rad, samostalno obavljaju svoj posao i predlažu vlastita rješenja za rješavanje problema organizacije. Kada zaposlenici obavljaju svoj posao, obavljaju ga s velikom dozom motivacije i pristupaju mu s ozbiljnošću. Odnos između direktora i zaposlenih je vrlo korektan, direktor uvijek želi saslušati svakog djelatnika te saslušati njegove prijedloge za poboljšanje rada ili njegovo usavršavanje.

Zaposlenici imaju povjerenje u direktora, a direktor uživa u povjerenju svojih zaposlenika. Tijekom donošenja ozbiljnijih odluka zaposlenici se konzultiraju sa svojim direktorom te na temelju toga zajednički donose najbolju odluku za organizaciju. Zaposlenici svoj rad obavljaju savjesno te su vrlo motivirani za svoj rad, a zadovoljni su s plaćama.

Edukacija zaposlenih je potrebna jer su se ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju promijenili uvjeti u poslovanju stoga bi ih trebalo dodatno educirati o uključivanju firme u europske tokove. Također, zaposlenike bi trebalo obrazovati zbog novih marketinških metoda o tome kako bi trebali prodavati proizvode koristeći suvremene metode i alate. Proizvodi koje zaposlenici prodaju i čija se prodaja vrši putem interneta svima su dostupni. U organizaciji je razrađen sustav nagrađivanja i stimulacije

zaposlenih. Obave li zaposlenici svoj posao uspješno, stimulira ih se financijskom nagradom uz mjesečni osobni dohodak. Tako su zaposlenici motiviraniji za rad i obavljaju ga brzo i efikasno.

Direktor je zadovoljan radom svojih zaposlenih te ne bi ništa mijenjao, osim što bi proveo edukaciju, što je navedeno u radu. Važno je napomenuti da organizacija ne zapošljava nove ljude jer su pokrivena sve njene potrebe. Organizacijska kultura je prilagodljiva, prilagođava se svakom zaposleniku, sva pozornost se posvećuje najviše potrošačima proizvoda, a zatim zaposlenicima. Zaposlenici se brzo prilagođavaju novim uvjetima rada. Što se tiče pravila organizacije, nisu definirana jer je riječ o malom poduzeću. Tradicija je 23-godišnji neprekidni rad. Kao i svako poduzeće tako i Sportivi d.o.o. ima cilj preživjeti teške uvjete na hrvatskom tržištu. Od simbola prisutan je logo poduzeća koji će biti opisan i prikazan ispod teksta.

Slika 4. Logotip poduzeća Sportivi d.o.o.



Izvor:

<https://www.facebook.com/531216000247844/photos/a.532039440165500.1073741824.531216000247844/536196146416496/?type=1&theater>

Na slici 4 je prikazan jedan od prepoznatljivih simbola poduzeća Sportivi d.o.o., a to je njihov logotip koji ima prepoznatljivu zelenu boju i kratko ime. Već iz samog imena firme može se zaključiti kako su se usmjerili na sport i sve što je povezano s njime.

9.3 Google

Osnivači Googlea su Larry Page i Sergey Brin (1998.), koji su ideju za to poduzeće oblikovali kao studenti na Stanfordskom sveučilištu. Google je najveći internetski pretraživač u svijetu. Mjesečno preko 82 milijuna korisnika pristupa više od osam milijardi stranica. Google je malo poduzeće koje se nalazi u kalifornijskom gradu Mountain View.

Googleova kultura je neformalna, a zaposlenici rade različite poslove. Kadrovska politika Googlea ističe sposobnost nad iskustvom. Uredi se nalaze diljem cijelog svijeta, a Googleovi inženjerski centri novače lokalne talente od Züricha do Bangalorea. Osoblje govori mnogo jezika, od turskog do teluškoga. Zaposlenici su vrlo vrijedni i odgovorni te vole raditi. U organizaciji je sjajno i strastveno radno okruženje, a prevladava jaka predanost tehnološkoj izvrsnosti. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Organizacijska kultura Googlea je jaka, usmjerava svoje radnike i pomaže im u shvaćanju rada organizacija. Jaka kultura daje organizacijama stabilnost. Google se trudi kako bi ga ljudi shvatili kao zabavnu tvrtku, a posljedica toga su opušteni principi poput: „*Možete zaraditi novce čineći dobro*“, „*Možete biti ozbiljan bez odijela*“, „*Posao treba biti izazovan, a izazov treba biti zabavan*“. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Nedostatak Googlea je u tome što zaposlenici dobivaju premale plaće u odnosu na druge informatičke organizacije, ali unatoč time zaposlenici su veoma zadovoljni jer im rad u Googleu pruža mnogo beneficija. Svakog zaposlenika se potiče da 20% svog vremena određenog dana provede radeći na svojim projektima, da radi ono što želi i što ga zanima. Taj način se Googleu jako isplatio jer su na taj način nastali neki od najboljih servisa kao što su Gmail ili Google News. Pretpostavka je da na taj način nastaju brojne inovacije u Googleu. Iako se brzo razvijaju, nastoje zadržati ugođaj male organizacije. Zbog toga, poznata tradicija im je da u Googleplexu svi jedu na jednom mjestu i to u Google kafiću. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009.)

Svaki zaposlenik je veoma važan za organizaciju i to se ističe. Hijerarhija u Googleu je „čudan pojam“ jer se često može vidjeti kako se izvršni menadžeri druže s programerima. Što se tiče zapošljavanja, organizacija više cijeni vještine nego iskustvo.

Poznat je po tome da zapošljava vodeće ljude na projektima koje oni koriste. U zadnje dvije godine zaposlili su glavne programere na projektima poput Mozilla Firefox i Gaim. Jedan od važnih simbola Googlea je njihov logo, koji će biti opisan i prikazan u nastavku. (E. Budimir, 2105.)

Slika 5. Logotip Googlea



Izvor: <http://www.highlightpress.com/project-loon-pichai-says-google-internet-service-almost-ready-showtime/22423/clarence>

Logo s kojim se svakodnevno susrećemo i po kojem je Google poznat diljem cijelog svijeta nalazi se na slici 5 ispod teksta. Ima kratak, ali izrazito uvjerljiv naziv. Korisniku je prepoznatljiv po specifičnim bojama, zvučan je i lako pamtljiv.

9.4 McDonalds

Ray Kroc je utemeljitelj McDonaldsa (1940.). Izvana izgleda centralizirano i sa strogim formalnim procedurama. Od početka se u McDonaldsu inzistira na decentralizaciji i različitosti. Korporacijski duh sastoji se od četiri elemenata i to kvalitete, brzine, čistoće i vrijednosnog sustava. Navedeni korporacijski duh je ostao nepromijenjena okosnica filozofije poduzeća. Na vrhu hijerarhije nalazi se franšizer koji predstavlja neovisnog poduzetnika i sam donosi odluke u vođenju restorana. Nadređen je svim nižim strukturama zaposlenih u restoranu. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Ispod franšizera slijedi upravitelj i tri asistenta koji su voditelji smjene. Nadalje, slijedi menadžer servisa i glavna domaćica, trener osoblja, radnici i pomoćna domaćica. Restoranom upravlja upravitelj koji nadgleda i kontrolira rad svih podređenih djelatnika, kako bi njihovo poslovanje bilo uspješno. Prvi asistent je „desna ruka“

upravitelja, čija je glavna zadaća vođenje smjene, a sekundarna zadaća mu je pronalaženje ljudskih potencijala. Nadređen je drugom asistentu i svima ispod njega. Drugi asistent ima također zadaću vođenja smjene, dok mu je druga zadaća bavljenje treningom ljudi te osiguravanjem kvalitete namirnica. Nadređen je trećem asistentu i svima ispod njega. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

U McDonaldsu prisutna je jako izražena organizacijska kultura. Velika pozornost se posvećuje kvaliteti proizvoda, čistoći prostorija, pristojnosti prema kupcima i pokušaju zadovoljenja svih njihovih želja. Bitno pravilo koje je važno u organizaciji je obvezatno nošenje uniformi i kapica za zaposlene. Organizacija je orijentirana na sve dobne skupne kako bi obiteljski izlasci bili uobičajena pojava. Napravljena su igrališta za djecu ispred restorana, a u restoranima postoje posebni odjeljci za djecu s igračkama i osobom koja se brine za njih. Za starije osobe napravljen je „drive in“ restoran, u koji se dolazi automobilom. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Osim donošenja američke kulture u druge zemlje, uvijek prihvaćaju običaje zemlje u kojoj se nalaze. Također, nude neke od lokalnih specijaliteta u svojim restoranima. Jedan motivirajući čimbenik je taj što se svaki mjesec bira najbolji zaposlenik, njega se nagrađuje te se tako potiču zaposlenici na što bolji i uspješniji rad. McDonalds ističe svoju dugogodišnju tradiciju i predanost, a zauzvrat dobiva laku prepoznatljivost na svjetskoj razini. Također, McDonalds ima prepoznatljiv logo, koji prikazuje slika ispod teksta. (M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović, 2004.)

Uspjeh McDonaldsa temelji se na njihovim reklamama koje privlače ljude, pogotovo djecu, kao i na okusu hamburgera za koji smatraju da ga više nitko ne može proizvesti. U McDonaldsu postoje i beneficije za zaposlene, a one su sljedeće: godišnji odmor se dobiva prema godinama staža, zaposlenici mogu dobiti godišnji odmor do dva mjeseca iz osobnih razloga ili zato što moraju učiti za ispite. Menadžeri imaju pravo na automobil restorana, a nude i obrazovni program za svoje zaposlenike, kao i fleksibilno radno vrijeme. (S. Asad, 2008.)

Glavni cilj McDonaldsa je privući što više kupaca sa svojom hranom i ambijentom, prisvojiti njihovo povjerenje i stvoriti lojalnost te tako postići trajnu profitabilnost organizacije, kao i biti najbolji poslodavac diljem svijeta. Vizija McDonaldsa je sljedeća: „Biti najbolji znači pružiti izvanrednu kvalitetu usluge i postići da se svaki

kupac osjeća sretno u našem restoranu“. McDonalds je uspješna organizacija zbog dobro određenih normi i pravila, a fokusira se na vrijednosti organizacije. (S. Asad, 2008.)

U nastavku će biti prikazan logotip McDonaldsa.

Slika 6. Logotip McDonaldsa



Izvor: <http://www.lifebuzz.com/logos/>

Važno je napomenuti da je jedan od glavnih simbola McDonaldsa njihov prepoznatljiv logotip koji obilježava veliko, žuto slovo M koje je upečatljivo po svojoj veličini. Prati ga tekst koji se lako pamti, zvučan je, a lako ga se povezuje s ovim proizvođačem. U 60-ima su htjeli promijeniti logotip McDonaldsa, ali na kraju ipak nisu te je takav prepoznatljiv diljem cijelog svijeta.

9.5 Usporedba opisanih primjera

U radu su opisana četiri primjera organizacijske kulture, a to su organizacijska kultura u Lifeclass termama Sveti Martin na Muri, poduzeću Sportivi d.o.o, Googleu i u McDonaldsu. Za navedene organizacije važno je napomenuti da se Lifeclass terme Sveti Martin na Muri i Sportivi d.o.o. nalaze u Hrvatskoj. McDonalds postoji i u Hrvatskoj, ali sjedište mu je u Illinoisu, SAD. Sjedište Googlea je izvan Hrvatske, i to u mjestu Mountain View, Kalifornija.

Jaka i dominantna organizacijska kultura od navedenih organizacija najviše se očituje u McDonaldsu koji se proširio diljem cijelog svijeta. Ističe se po tome što je riječ o organizaciji podređenoj najviše gostima, čistoći restorana, pristojnosti prema kupcima te zadovoljenju njihovih želja i potreba.

U Googleu se nalazi jaka organizacijska kultura koja se temelji na zadovoljstvu i usmjeravanju djelatnika k cilju, što stvara stabilnost organizacije. Također, Google ima neformalnu kulturu, gdje zaposlenici rade različite poslove i njihov međusobni odnos ne mora biti izričito poslovan već opušten, ali profesionalan.

U Toplicama prevladava jaka organizacijska kultura. Zaposlenici se moraju strogo pridržavati svih pravila toplica, profesionalno se ponašati, raditi timski i pomagati jedni drugima u rješavanju problema.

Poduzeće Sportivi se razlikuje od navedenih triju organizacija jer je ono vrlo malo i u organizaciji ne postoje pravila kojih bi se strogo trebalo pridržavati. Zato je organizacijska kultura vrlo prilagodljiva. Direktor ulazi u susret i pomaže svakom zaposlenom, iako je njih vrlo malo. Svi zaposlenici imaju povjerenje u direktora, kao i on u njih i prilagođavaju se novonastalim prilikama. Temeljita usporedba je opisana ispod teksta u tablici.

Usporedba

U radu je izvršena usporedba navedenih primjera koji se međusobno razlikuju. Opisano je kako se u određenim organizacijama ponašaju direktor, zaposlenici, gosti i potrošači. Također, važne su organizacijska klima i kultura unutar organizacija. Kao što bi svaka organizacija trebala imati pravila, tradiciju, običaje, logotip, tako ih i navedene organizacije imaju. Vrlo važne za organizaciju su lokacija, veličina organizacije, vizija, misija te cilj koji bi svaka organizacija trebala postići kako bi bila uspješna. U nastavku slijedi tablica i njezin opis uspoređenih primjera.

Direktor kod navedenih primjera ima slične karakteristike, a to je da mora biti strog i poslovan kako bi ga zaposlenici poštivali. Važno je naglasiti da u LifeClass termama Sveti Martin na Muri direktor sam provodi zdravi život, što je vrlo pohvalno. Zaposlenici su vrlo profesionalni i ljubazni prema gostima i potrošačima. Gosti, korisnici i potrošači navedenih organizacija su svih dobnih skupina, od djece do starijih ljudi, a jedino valja naglasiti da su potrošači poduzeća Sportivi d.o.o. ponajviše ljudi koji se bave nekom sportskom aktivnošću. Kao što možemo prepoznati iz tablice 1, organizacijska kultura je jaka u LifeClass termama Sveti Martin na Muri, Googleu i

McDonaldsu, a poduzeće Sportivi d.o.o. ima prilagodljivu kulturu te se po tome izrazito razlikuje od ostalih organizacija. Svaka od organizacija ima svoj prepoznatljiv logo po kojem su poznate diljem Hrvatske i ostatka svijeta. Lokaciju je važno istaknuti zbog toga što se Toplice i Sportivi d.o.o. nalaze u Hrvatskoj, a svjetski poznate organizacije su Google i McDonalds. McDonalds je svjetski poznata organizacija, ali ima svoj lanac restorana diljem cijele Hrvatske. Po pitanju veličine jedino se razlikuje poduzeće Sportivi d.o.o. koje je malo svojom površinom. Važno je naglasiti da svaka organizacija ima svoj cilj koji želi ispuniti kako bi ostala uspješna u svojoj djelatnosti.

	Lifeclass terme Sveti Martin na Muri	Sportivi d.o.o	Google	McDonalds
Direktor	Strog, poštuje pravila, ponaša se onako kako želi da se ponašaju njegovi zaposlenici i gosti.	Strog, ali uzima u obzir mišljenje i ideje svojih zaposlenika.	Strog i profesionalan.	Strog, poslovan prema zaposlenicima, kontrolira cijelu organizaciju.
Zaposlenici	Ljubazni, profesionalni.	Vrijedni, profesionalni.	Radišni, spremni na stvaranje novih ideja, profesionalni.	Gostoljubivi, spremni pomoći gostu, profesionalni.
Gosti, potrošači, korisnici	Svih dobnih skupina, od djece do starijih ljudi.	Većinom ljudi koji se bave sportskom aktivnošću.	Korisnici svih dobnih skupina.	Korisnici svih dobnih skupina, ali velikim dijelom djeca.
Organizacijska klima	Strogo poslovna.	Prilagodljiva	Opuštena i poslovna	Prijateljska
Organizacijska kultura	Jaka.	Prilagodljiva.	Jaka.	Jaka i dominantna.
Pravila	Strogo definirana, svi ih se moraju pridržavati.	Nisu definirana.	Nisu definirana, ali zaposlenici su profesionalni.	Strogo definirani.
Tradicija, običaji	Slanje zaposlenika na edukaciju, zdrav život, organizira putovanje 60 najboljih radnika u trajanju od sedam dana u europskim hotelskim destinacijama.	23-godišnji neprekidni rad.	Zaposlenici jedu u Google kafiću.	Radi na običajima u skladu sa zemljom u kojoj se nalazi.

Logotip	Prepoznatljiv i jedinstven. 	U skladu s djelatnošću kojom se bavi. 	Prepoznatljiv svim ljudima diljem cijelog svijeta. 	Poznat svima pogotovo mladima i djeci. 
Lokacija	Terme su udaljenije, nalaze se na sjeveru Međimurske županije.	Smješten u centru grada Varaždina.	Nalazi se u kalifornijskom gradu Mountain View.	Rasprostranjen u svim državama svijeta, a sjedište mu je u Illinoisu, SAD.
Veličina	Veliki termalni objekt, s hotelima, apartmanima, wellness centrom.	Malo poduzeće.	Velika, globalna organizacija.	Velike poslovnice s igralištima namijenjenima djeci.
Vizija, misija	Vizija: "Svijet zdravih užitaka". Misija: „Nadmašiti očekivanja gostiju i ugadati njihovim željama na zdrav i po okolinu siguran način“.	Vizija: <i>Opskrbiti potrošače svojim proizvodima.</i>	Vizija budućeg svijeta: <i>automobili bez vozača, baloni kojima će se dopremiti Internet do zemalja u kojima interneta nema, Internet bi mogao u budućnosti spašavati živote.</i>	Vizija: „ <i>Biti najbolji znači pružiti izvanrednu kvalitetu usluge i postići da se svaki kupac osjeća sretno u našem restoranu</i> “.
Cilj	Pružiti sve potrebne usluge gostima te zadovoljiti njihove	Preživjeti teške uvjete na hrvatskom tržištu.	Korisnicima pružiti što bolju i veću pretragu interneta.	Privući sa svojom hranom i ambijentom što

	želje i potrebe.			više kupaca, prisvojiti povjerenje i stvoriti lojalnost te tako postići trajnu profitabilnost organizacije, biti najbolji poslodavac diljem svijeta.
--	------------------	--	--	--

Tablica 1. *Usporedba primjera*

Izvor: Vlastiti izvor

10. ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura je postala ključni čimbenik za uspjeh svake organizacije. Kroz cijeli rad se navodi što je to organizacijska kultura, zašto je važna, kako se održava, razvija i njeguje. Opisani su bitni elementi organizacijske kulture koje bi svaka organizacija trebala imati. Funkcije su bitne jer je važno naglasiti kako su one potrebne da bi rad u organizaciji bio dobar i kako bi organizacijska kultura djelovala pozitivno na cjelokupan rad organizacije.

Organizacijska kultura se oblikuje pomoću vanjskih i unutarnjih čimbenika koji su opisani u radu. Opisani su modeli, tipovi i vrste organizacijske kulture koje mora imati svaka organizacija. Mjerenje organizacijske kulture je vrlo teško, kao što je opisano od strane pisaca citiranih u radu. Organizacijska kultura se mora održavati kako bi organizacija mogla normalno raditi i kako bi zaposlenici bili motivirani za rad. Osnivači organizacije već unaprijed imaju određenu viziju koju bi htjeli uspostaviti u svojoj organizaciji.

Direktor mora biti glavni uzor svim zaposlenicima, mora se ponašati na način na koji želi da se i njegovi djelatnici ponašaju u organizaciji. Kod stvaranja i održavanja organizacijske kulture važno je napomenuti termin zapošljavanja novih ljudi u organizaciji. Ono se odvija kroz nekoliko važnih koraka, a to su proces selekcije, postupci direktora i socijalizacija. Detaljna objašnjenja prethodno su temeljito pojašnjena u radu.

U istraživanju, metodom intervjuiranja direktora nekih od navedenih organizacija, temeljito je opisana organizacijska kultura. LifeClass, Sveti Martin na Muri, Google i McDonalds su opisani kao vrlo jake organizacije sa strogim pravilima. Zaposlenici su vrlo marljivi, profesionalni te su vrlo motivirani za daljnji rad u organizaciji. Poduzeće Sportivi je vrlo mala organizacija sa svega troje zaposlenih. U njoj se nalazi prilagodljiva organizacijska kultura. S obzirom da su se promijenili uvjeti na tržištu ulaskom u Europsku uniju, tu se izrazito može vidjeti kako su zaposlenici i njihov rad vrlo prilagodljivi svim većim, a i manjim promjenama. Navedeni primjeri su uzeti kao glavni primjeri kako neka organizacija može djelovati, kakvu kulturu bi trebala imati ako želi biti uspješna te kakav mora biti odnos između direktora i zaposlenih.

LITERATURA

I. Knjige:

1. M. Žugaj, B. Bojanić- Glavica, R. Brčić, J. Šehanović: **Organizacijska kultura**, TIVA tiskara, Varaždin, 2004.
2. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge: **Organizacijsko ponašanje**, MATE d.o.o, Zagreb, 2009.
3. Spa & Sport Resort sveti Martin, **Priručnik korporativne kulture**

II. Literatura preuzeta elektroničkim putem:

1. D. Kos, 2014., *Branimir Blajić: U Termama Sveti Martin razvijamo zdravi stil života*, <http://www.poslovniturizam.com/kompanije/branimir-blajic-u-termama-sveti-martin-razvijamo-zdravi-stil-zivota/1633>, (24.03.2015.)
2. D. Golner, *Organizacijska kultura*, http://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf, (23.03.2015.)
3. E. Budimir, *Organizacijska kultura i ljudski potencijali*, <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+29&parent=NULL&page=Organizacijska%20kultura>, (21.06.2015)
4. *Google vizija budućnosti*, <http://www.topmobilni.rs/novosti/google-vizija-buducnosti>, (23.04.2015)
5. <http://www.spa-sport.hr/hr/>, (24.03.2015.)
6. M. Alpeza, *Korporacijsko poduzetništvo: poduzetnička organizacijska kultura i struktura*, http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp_2012_Alpeza_poduzetnicka-kultura-i-struktura_obavezno-citanje.pdf, (20.05.2015.)
7. I. Knez, *Organizacijska kultura kao činitelj učinkovitosti u hotelu Ilirija*, (<http://e-lib.efst.hr/2013/2101050.pdf>), (21.06.2015.)
8. I. Matić, *Čimbenici oblikovanja organizacije*, <http://www.efst.unist.hr/nastava/90/Vjezbe%202.pdf>, (10.06.2015)
9. Kalauz, *Organizacijska kultura u zdravstvenim organizacijama*, <http://www.efst.unist.hr/nastava/90/Vjezbe%202.pdf>, (21.06.2015)

10. *Sportivi*, <http://www.sportivi.hr/> (25.3. 2015.)
11. S.Kalauz, *Dobra organizacijska kultura*, https://www.google.hr/search?q=Peters-+Watermanov+pristup&oq=Peters-+Watermanov+pristup&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8, (22.04.2015.)
12. „15 Famous Logos and their hidden meanings. I had no idea about it“, <http://www.lifebuzz.com/logos/>, (23.4.2015.)

III. Članci:

1. S. Asad, *Mcdonald Hr project- Scribd*, <http://www.scribd.com/doc/25541086/Mcdonald-Hr-Project>, (22.4. 2015.)

POPIS ILUSTRACIJA

I. Popis slika

Slika 1. <i>Model socijalizacije</i>	16
Slika 2. <i>Prvotni logotip Toplica sveti Martina na Muri</i>	23
Slika 3. <i>Logotip Toplica Sveti Marin na Muri</i>	23
Slika 4. <i>Logotip poduzeća Sportivi d.o.o.</i>	25
Slika 5. <i>Logotip Googlea</i>	27
Slika 6. <i>Logotip McDonaldsa</i>	29

II. Popis tablica

Tablica 1. <i>Usporedba primjera</i>	31
---	----